

L'impatto del Coronavirus sulla comunicazione aziendale: analisi delle lettere dei CEO agli azionisti

DOMENICO SARDANELLI* AGOSTINO VOLLERO* ALFONSO SIANO* FRANCESCA CONTE**

Obiettivi. *La crisi determinata dalla pandemia da Covid19, sebbene di natura esogena rispetto all'organizzazione (c.d. victim crisis - Coombs, 2007), ha avuto un impatto significativo sui sistemi economici aziendali, soprattutto in specifiche business activity (trasporto, ristorazione, ricettività alberghiera, intrattenimento), le cui operation hanno subito forti limitazioni a causa delle misure di contenimento del rischio epidemiologico, più o meno simili nelle diverse parti del mondo (es. lockdown, divieti di assembramento). In questo contesto, diviene fondamentale il ruolo del top management aziendale che ha l'obbligo di comunicare in modo adeguato e tempestivo informazioni dettagliate agli stakeholder group (Seeger, 2006). In particolare, il chief executive officer (CEO), rappresentando il volto e il portavoce dell'azienda (Englehardt et al., 2004; Ferns et al., 2008; Lucero et al., 2009; Conte et al., 2017), è la principale figura professionale in grado di assicurare la coerenza dei messaggi comunicati, evitando che ci sia una frammentazione dovuta a messaggi ambigui (se non contrastanti) sul modo di affrontare la crisi (Barrett, 2005; Turk et al., 2012).*

La comunicazione del CEO costituisce un asset strategico (Argenti et al., 2005; Segars e Kohut, 2001; Zerfass et al., 2014; 2015), e rappresenta non soltanto un mezzo per affermare la propria capacità di leadership (Fairhurst e Connaughton, 2014), ma anche una modalità per gestire le relazioni con gli stakeholder e costruire l'identità organizzativa (Weick et al., 2005; Kuhn, 2008; Ngai e Singh, 2014). Nello specifico, nell'ambito della financial communication, le CEO letter rivolte agli azionisti costituiscono lo strumento chiave sia per esplicitare obiettivi, attività predisposte e risultati (Prasad e Mir, 2002; Conaway e Wardrope, 2010, Patelli e Pedrini, 2014), sia per orientare le decisioni di investimento (Matsumoto e Chen 2006; Henry, 2008; Yan et al., 2019).

Nonostante la letteratura metta in luce l'importanza del ruolo del CEO come responsabile aziendale nella comunicazione di crisi, limitati sono gli studi che tentano di esplorare le peculiarità della strategia retorica adottata dall'amministratore delegato nel comunicare una crisi in atto. Studi esistenti (Patelli e Pedrini, 2014; Veenstra, 2020) non riportano indicazioni esaustive relativamente alla necessità di affrontare direttamente il problema della crisi o di utilizzare un linguaggio più legato alla preoccupazione di ristabilire un legame emotivo con gli stakeholder, incrinato dalla situazione di crisi.

Il presente lavoro si propone, quindi, di esaminare, attraverso la comparazione delle lettere degli amministratori delegati agli shareholder, contenute nei proxy statement degli anni 2019 e 2020, le diverse strategie retoriche dei CEO dei settori più colpiti dall'esplosione della pandemia da Covid19 (trasporto aereo e ferroviario, servizi di ristorazione e di ricezione turistica).

Sebbene una crisi costituisca inevitabilmente una minaccia inattesa (Ulmer et al., 2007; Coombs, 2011), è altrettanto vero che un focus sulle minacce con scarse possibilità di recupero tende a sottovalutare le opportunità generabili dalla crisi in termini di corporate communication (Brockner e Hayes James, 2008; Ulmer, 2012). La crisi infatti può rappresentare una rilevante occasione per configurare modalità di interazione con gli stakeholder più trasparenti, per coinvolgere tutti gli attori in processi condivisi di sensemaking (Ulmer, 2012), ma anche per orientare l'impresa a conseguire vantaggi competitivi non previsti (Meyers e Holusha, 1986).

Pertanto, alla luce di tali considerazioni, la comunicazione di crisi acquista un valore performativo (Ashcraft et al., 2009), svolgendo un ruolo sia "aspirazionale", in grado di stimolare cambiamenti evolutivi nell'organizzazione (Christensen et al., 2013; Piciocchi, 2018), sia un ruolo di manipolazione volto a generare pratiche scorrette (Siano et al., 2017).

Relativamente all'impiego delle CEO letter per gli azionisti, la letteratura di management e accounting ha formulato due ipotesi, concorrenti tra loro. La prima ipotesi, obfuscation hypothesis, enfatizza i meccanismi di

* Dottore di ricerca in Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Salerno - Italy
e-mail: dsardanelli@unisa.it

• Ricercatore t.d. di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Salerno - Italy
e-mail: avollero@unisa.it

♦ Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Salerno - Italy
e-mail: sianoalf@unisa.it

** Docente a contratto di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Salerno - Italy
e-mail: fconte@unisa.it

impression management mediante cui i manager tendono a nascondere i fallimenti e ad esaltare i successi (Hooghiemstra, 2000; Clatworthy e Jones 2003; Boudt e Thewissen, 2019). In questa prospettiva, tali strumenti di comunicazione risultano sistematicamente distorti attraverso una manipolazione delle figure retoriche (Merkl-Davies e Brennan 2007).

In un'altra ottica, altri autori tendono a supporre una certa trasparenza o assenza di manipolazione nelle lettere dei CEO (Lucero et al., 2009; Marynissen e Lauder, 2020), in quanto le aziende in situazioni di crisi necessitano di ristabilire la fiducia.

Uno dei segnali che i destinatari di un messaggio possono valutare per vagliarne l'autenticità è il tono del messaggio che rispecchia le intenzioni e il "sentire" del mittente. Per tal ragione, considerando l'oggetto del presente studio (strategie retoriche pre- e post- crisi da Coronavirus), si ritiene necessario analizzare il sentiment delle lettere degli amministratori delegati, allo scopo di verificare quanto tali lettere che fanno esplicito riferimento al Covid-19 si discostino, in termini di euforia/disforia, dalle lettere che non vi fanno riferimento. La prima research question è quindi la seguente:

RQ1 - In che modo il riferimento diretto alla pandemia da Covid-19, controllando per l'appartenenza settoriale, influisce sul sentiment delle lettere dei CEO delle imprese nei settori maggiormente colpiti dalla crisi?

Inoltre, utile a definire la strategia retorica adottata dai CEO in tempi di crisi, è l'insieme dei valori veicolati agli stakeholder. Si suppone che, in situazioni di crisi, le lettere dei CEO contengano richiami a valori comunitari, alla connessione emotiva con il gruppo (Heider, 1958) e al raggiungimento di obiettivi comuni, adottando un approccio alla leadership maggiormente trasformazionale (Yucel et al., 2014). D'altra parte, l'affiliazione è stata spesso associata alla volontà degli individui di evitare compiti competitivi (Karabenick, 1977) e, quindi, in termini generali un alto bisogno di affiliazione è associato a performance superiori non competitive, slegate dalle performance economiche-finanziarie (Veenstra, 2020). Inoltre, un forte bisogno di affiliazione potrebbe ridurre la capacità del leader di prendere decisioni oggettive a causa dell'enfasi posta sugli aspetti emozionali (Koestner e McLelland, 1992). Tuttavia, il bisogno di affiliazione può aumentare il senso di appartenenza e migliorare il teamwork (Veenstra, 2020). A partire da queste considerazioni ci si può chiedere, quindi:

RQ2 - Quale rilevanza danno le lettere dei CEO delle imprese nei settori maggiormente colpiti dalla crisi agli aspetti relativi agli obiettivi e ai valori comunitari (supportiveness) nei momenti immediatamente successivi allo scoppio della crisi da Covid-19?

Metodologia. In questa indagine, le strategie retoriche adottate dai leader aziendali vengono analizzate attraverso l'ispezione delle lettere dei CEO agli azionisti. Nel contesto statunitense, queste lettere sono frequentemente incluse all'interno dei proxy statement redatti annualmente dalle aziende in occasione degli annual meeting degli azionisti. Pertanto ci si è concentrati su un campione di aziende incluse nell'indice Fortune 500, che contiene le maggiori imprese nordamericane per fatturato (Rybalko e Seltzer, 2010). Sono state selezionate le aziende appartenenti ai settori probabilmente più esposti ai danni economici provocati dalla pandemia e dalle limitazioni alla circolazione delle persone: trasporto aereo (9 aziende) e ferroviario (5 aziende), e quelli della ricezione turistica (10 aziende) e della ristorazione (10 aziende). Sono state raccolte, per ciascuna azienda, le lettere dei CEO contenute nei proxy statement (pubblicati di solito nel periodo di marzo-aprile) del 2019 e del 2020, cosicché ogni azienda ha fornito due osservazioni, una precedente (2019) e una successiva (2020) all'esplosione della crisi sanitaria.

Le due variabili dipendenti considerate sono il sentiment e l'indice di supportiveness rilevato nei testi delle lettere. Il sentiment indica il grado con cui un testo ha un tono positivo/negativo ed è computato tenendo in considerazione i modificatori di polarità contestuali di ciascuna parola (negatori, amplificatori, attenuatori e congiunzioni avversative). L'indice di supportiveness è stato, in seguito, ottenuto tramite la riduzione fattoriale di tre indicatori (affiliation, achieve e reward). Tali indicatori erano stati ricavati attraverso il software per l'analisi linguistica LIWC 2015 (Linguistic Inquiry and Word Count) (Pennebaker et al., 2007; Pennebaker et al., 2015), di recente utilizzato nelle analisi delle CEO letter nell'ambito del management e dell'accounting (Gamache et al., 2015; Yan et al., 2019; Veenstra, 2020). Ciascun indicatore di LIWC rappresenta la percentuale di parole del testo che rientrano in una data categoria.

Per ciascuna variabile dipendente, sono state effettuate due Analisi della Varianza (ANOVA) di tipo fattoriale misto. Come variabili indipendenti si è considerato, come fattore between subject, il settore di appartenenza, e, come fattori a misure ripetute, l'anno di pubblicazione (2019 vs 2020) e una variabile dummy indicante la presenza/assenza di riferimenti diretti al Coronavirus (con parole come pandemic, lockdown, infected, ecc.) all'interno delle lettere dei CEO.

Risultati. Il modello di ANOVA riguardante il tono delle lettere fa emergere che vi è un solo fattore ad avere un'influenza significativa ($F=4.971, p<.05$) sul sentiment, ovvero la presenza/assenza di riferimenti diretti al Covid-19. In particolare, il gruppo di lettere che si riferisce esplicitamente al Coronavirus presenta medie marginali stimate di sentiment significativamente inferiori al gruppo di lettere che non vi fa riferimento. Invece, l'anno di pubblicazione e l'appartenenza settoriale dell'azienda non hanno alcun effetto sulla polarità dei testi.

Il modello di ANOVA che si riferisce alla seconda research question (e dunque l'indice di supportiveness) rivela ancora una volta che l'unico fattore ad avere un impatto statisticamente significativo è il riferimento diretto delle lettere al Covid-19 ($F=4.895$; $p<.05$), mentre l'anno di pubblicazione e il settore di appartenenza non hanno un effetto significativo. Questa volta le lettere degli amministratori delegati con un contenuto richiamante il Coronavirus tendono a presentare un indice medio di supportiveness significativamente più alto delle lettere che non richiamano direttamente il tema della pandemia.

Pertanto, sembrerebbe che, quando i CEO si preoccupano di menzionare direttamente il problema rappresentato dal virus nelle lettere agli azionisti, essi non possano fare a meno di mostrare un tono più pessimistico. Dacché si potrebbe dedurre che essi preferiscano adottare strategie retoriche improntate alla trasparenza, piuttosto che nascondere gli aspetti più spiacevoli della crisi con raffazzonati tentativi di impression management. Inoltre, nello stesso tempo, il tema della crisi impone agli emittenti dei messaggi (i CEO) di rinsaldare la coesione intra-gruppo e i legami con gli azionisti attraverso il richiamo al valore della comunità e degli obiettivi comuni.

Limiti della ricerca. *La presente ricerca costituisce uno studio esplorativo sull'influenza di una crisi aziendale esogena sulle strategie retoriche adottate dai leader aziendali. Vi sono dei limiti insiti in tale tipo di ricerca. Anzitutto la prossimità temporale dell'evento critico (l'esplosione della pandemia) al punto di osservazione (il momento presente). A causa di questa prossimità non è stato possibile prendere in considerazione le lettere posteriori di più di pochi mesi allo scatenarsi della pandemia. Nelle ricerche future sarà ovviamente possibile prendere in considerazione un arco temporale più lungo (precedente e successivo all'evento traumatico) e quindi avere un riscontro più solido circa gli effetti (di breve e medio-lungo periodo) della pandemia.*

Inoltre, bisogna sottolineare che la portata dei risultati è limitata dal fatto che nel presente studio viene preso in considerazione soltanto uno strumento di comunicazione - le lettere dei CEO - rivolto ad un audience specifica - gli azionisti. Nel contesto di questo studio, tale scelta è giustificata dal fatto che gli azionisti costituiscono uno dei pubblici che l'organizzazione necessita di ricompattare fin dalle prime avvisaglie di una crisi (endogena od esogena che sia). Ciò non toglie che ulteriori studi possano utilmente valutare l'impatto della crisi del Covid-19 tramite l'utilizzo di fonti diverse, come per esempio i sustainability report, gli earnings press release, gli account personali/aziendali su Twitter e Facebook, o i CEO blog.

Implicazioni pratiche. *L'analisi mostra che le lettere agli azionisti che fanno riferimento diretto al virus tendono ad avere un indice di sentiment più basso e un indice di supportiveness più alto rispetto alle lettere nelle quali non viene menzionato il tema del virus. Questi risultati hanno interessanti risvolti manageriali per i professionisti di corporate communication. Infatti, sembra opportuno che la comunicazione da parte dei leader aziendali sia orientata alla sincerità, alla trasparenza e al commitment nel superare la situazione di crisi, richiamando una logica di appartenenza, al fine di non disperdere la fiducia dei portatori di interesse, destabilizzata a seguito di shock esogeni inattesi. Altre iniziative possibili da parte dei practitioner di comunicazione potrebbero riguardare l'attivazione di meccanismi al fine di aumentare la collaborazione da parte dei diversi stakeholder (ad es. raccolta sistematica di feedback, board partecipati, social media listening) per costruire consenso sul modo di affrontare la crisi (Lin e Abrahamsson, 2015; Vignal Lambret e Barki, 2018).*

Originalità del lavoro. *L'indagine affrontata nel presente studio parte dalla constatazione che una crisi aziendale innescata da un evento esterno debba avere necessariamente ripercussioni sul modo con cui l'organizzazione si relaziona con i diversi pubblici di riferimento. Per questa ragione, vengono analizzate le strategie retoriche degli amministratori delegati attraverso l'analisi del contenuto delle lettere che essi rivolgono agli azionisti. Utilizzando, per ciascuna azienda, le lettere dell'anno precedente e successivo all'esplosione della crisi ci siamo dotati di un termine di paragone per valutare i cambiamenti nelle strategie retoriche dei CEO per quanto concerne il sentiment e la supportiveness che traspare dalle lettere. L'analisi condotta ci consente di andare oltre l'assunto ormai consolidato della centralità dei CEO nella comunicazione di crisi e di gettare nuova luce sul tipo di strategia retorica e sul grado di trasparenza da adottare per mantenere la fiducia degli stakeholder.*

Parole chiave: *comunicazione dei CEO, crisi, coronavirus, sentiment, supportiveness.*

Bibliografia

- ARGENTI P.A., HOWELL R.A., BECK K.A. (2005), "The strategic communication imperative", *MIT Sloan Management Review*, vol. 46, n. 3, pp. 83-89.
- ASHCRAFT K.L., KUHN T.R., COOREN F. (2009). 1 Constitutional Amendments: "Materializing" Organizational Communication, *Academy of Management Annals*, vol. 3, n. 1, pp. 1-64.
- BARRETT M.S. (2005), "Spokespersons and message control: how the CDC lost credibility during the anthrax crisis", *Qualitative Research Reports in Communication*, vol. 6, n. 1, pp. 59-68.
- BOUDT K., THEWISSEN J. (2019), "Jockeying for position in CEO letters: Impression management and sentiment analytics", *Financial Management*, vol. 48, n. 1, pp. 77-115.

- BROCKNER J., HAYES JAMES, E. (2008), "Toward an understanding of when executives see crisis as opportunity", *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 44, n. 1, pp. 94-115.
- CHRISTENSEN L.T., MORSING M., THYSSEN O. (2013), "CSR as aspirational talk", *Organization*, vol. 20, n. 3, pp. 372-393.
- CLATWORTHY M.A., JONES, M.J. (2003), "Financial reporting of good news and bad news: Evidence from accounting narratives", *Accounting and Business Research*, vol. 33, pp. 171-185.
- CONAWAY R.N., WARDROPE W.J. (2010), "Do their words really matter? Thematic analysis of US and Latin American CEO letters", *The Journal of Business Communication*, vol., 47, n. 2, pp. 141-168.
- CONTE F., SIANO A., VOLLERO A. (2017), "CEO communication: Engagement, longevity and founder centrality: An exploratory study in Italy", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 22, n. 3, pp. 273-291
- COOMBS W.T. (2007), "Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory", *Corporate Reputation Review*, vol. 10, n. 3, 163-176.
- COOMBS W.T. (2011). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (3rd ed.), Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- DIERS A. (2007), "Assembling a jigsaw puzzle: proposing the strategic model of organizational crisis communication", *Proceeding of Annual Conference of International Communication Association*, San Francisco, CA.
- ENGLEHARDT K.J., SALLOT L.M., SPRINGSTON J.K. (2004), "Compassion without blame: testing the accident decision flow chart with the crash of ValuJet Flight 592", *Journal of Public Relations Research*, vol. 16, n. 2, pp. 127-56.
- FAIRHURST G.T., CONNAUGHTON S.L. (2014), "Leadership: a communicative perspective", *Leadership*, vol. 10, n. 1, pp. 7-35.
- FERNS B., EMELIANOVA O., SETHI S.P. (2008), "In His Own Words: The effectiveness of CEO as Spokesperson on CSR-Sustainability Issues - Analysis of Data from the Sethi CSR Monitor", *Corporate Reputation Review*, vol. 11, n. 2, pp.116-129.
- GAMACHE D.L., MCNAMARA G., MANNOR M.J., JOHNSON R.E. (2015), "Motivated to acquire? The impact of CEO regulatory focus on firm acquisitions", *Academy of Management Journal*, vol. 58, n. 4, pp. 1261-1282.
- HEIDER F. (1958), *The psychology of interpersonal relations*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- HENRY E. (2008), "Are investors influenced by how earnings press releases are written?", *Journal of Business Communication*, vol. 45, n. 4, pp. 363-407.
- HOOGHMESTRA R. (2000), "Corporate communication and impression management - New perspectives why companies engage in corporate social reporting", *Journal of Business Ethics*, vol. 27, n. 1/2, pp. 55-68.
- KARABENICK S.A. (1977), "Fear of success, achievement and affiliation dispositions, and the performance of men and women under individual and competitive conditions", *Journal of Personality*, vol. 45, n. 1, pp. 117-149.
- KOESTNER R., MCCLELLAND D.C. (1992), "The affiliation motive". In Smith C.P., a cura di, *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 205-210). Cambridge University Press, New York, N.Y.
- KUHN T. (2008), "A communicative theory of the firm: Developing an alternative perspective on intra-organizational power and stakeholder relationships", *Organization Studies*, vol. 29, n. 8-9, pp. 1227-1254.
- LIN L., ABRAHAMSSON M. (2015), "Communicational challenges in disaster risk management: Risk information sharing and stakeholder collaboration through risk and vulnerability assessments in Sweden", *Risk Management*, vol. 17, n. 3, pp. 165-178.
- LUCERO M., KWANG, A.T.T., PANG A. (2009), "Crisis leadership: when should the CEO step up?", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 14, n. 3, pp. 234-248.
- MARYNISSEN H., LAUDER M. (2020), "Stakeholder-Focused Communication Strategy During Crisis: A Case Study Based on the Brussels Terror Attacks", *International Journal of Business Communication*, vol. 57, n. 2, pp. 176-193.
- MATSUMOTO D., CHEN S. (2006), "Favorable vs. unfavorable recommendations: The impact on analyst access to management provided information", *Journal of Accounting Research*, vol. 44, n. 1, pp. 657-689.
- MERKL-DAVIES D., BRENNAN N. (2007), "Discretionary disclosure strategies in corporate narratives: Incremental information or impression management?", *Journal of Accounting Literature*, vol. 26, n.4, pp. 116-194.
- MEYERS G.C., HOLUSHA J. (1986), *When it hits the fan: Managing the nine crises of business*, Houghton Mifflin, Boston, MA.
- NGAI C.S.B., SINGH R.G. (2014), "Communication with stakeholders through corporate web sites: An exploratory study on the CEO messages of major corporations in Greater China", *Journal of Business and Technical Communication*, vol. 28, n. 3, pp. 352-394.
- PATELLI L., PEDRINI M. (2014), "Is the optimism in CEO's letters to shareholders sincere? Impression management versus communicative action during the economic crisis," *Journal of Business Ethics*, vol. 124, n. 1, pp. 19-34.
- PENNEBAKER J.W., BOOTH R.J., FRANCIS M.E. (2007), *LIWC2007: Linguistic inquiry and word count*, TX: University of Texas, Austin.
- PENNEBAKER J.W., BOYD R.L., JORDAN K., BLACKBURN K. (2015), *The Development and Psychometric Properties of LIWC2015*, TX: University of Texas, Austin.
- PICIOCCHI P. (2018), *Crisis Management e Crisis Communication. La rilevanza empirica della comunicazione nella gestione delle crisi d'impresa*, Giappichelli, Torino.

- PRASAD A., MIR R. (2002), "Digging deep for meaning: A critical hermeneutic analysis of CEO letters to shareholders in the oil industry", *The Journal of Business Communication*, vol. 39, n. 1, pp. 92-116.
- RYBALKO S., SELTZER T. (2010), "Dialogic communication in 140 characters or less: How Fortune 500 companies engage stakeholders using Twitter", *Public relations review*, vol. 36, n. 4, pp. 336-341.
- SEEGER M.W. (2006), "Best practices in crisis communication: an expert panel process", *Journal of Applied Communication Research*, vol. 34, n. 3, pp. 232-44.
- SEGARS A.H., KOHUT G.F. (2001), "Strategic communication through the world wide web: an empirical model of effectiveness in the CEO's letter to stakeholders", *Journal of Management Studies*, vol. 38, n. 4, pp.535-554.
- SIANO A., VOLLERO A., CONTE F., AMABILE S. (2017). "More than words": Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal, *Journal of Business Research*, vol. 71, pp. 27-37.
- TURK J.V., JIN Y., STEWART S., KIM J., HIPPLE J.R. (2012), "Examining the interplay of an organization's prior reputation, CEO's visibility, and immediate response to a crisis", *Public Relations Review*, vol. 38, n. 4, pp. 574-583.
- ULMER R.R. (2012), "Increasing the impact of thought leadership in crisis communication", *Management Communication Quarterly*, vol. 26, n. 4, pp. 523-542.
- ULMER R.R., SELLNOW T.L., SEEGER M.W. (2007), *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*, Sage Publication, Thousand Oaks, CA.
- VEENSTRA K.J. (2020), "CEO implicit motives: their impact on firm performance", *Behavioral Research in Accounting*, doi: 10.2308/bria-19-024.
- VIGNAL LAMBRET C., BARKI E. (2018), "Social media crisis management: Aligning corporate response strategies with stakeholders' emotions online", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 26, n. 2, pp. 295-305.
- WEICK K.E., SUTCLIFFE K.M., OBSTFELD D. (2005), "Organizing and the process of sensemaking", *Organization Science*, vol. 16, n. 4, pp. 409-421.
- YAN B., AERTS W., THEWISSEN J. (2019), "The informativeness of impression management - financial analysts and rhetorical style of CEO letters", *Pacific Accounting Review*, vol. 31, n. 3, pp. 462-496.
- YUCEL I., MCMILLAN A., RICHARD O.C. (2014), "Does CEO transformational leadership influence top executive normative commitment?", *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 6, pp. 1170-1177.
- ZERFASS A., SCHWALBACH J., BENTELE G., SHERZADA M. (2014), "Corporate communications from the top and from the center: comparing experiences and expectations of CEOs and communicators", *International Journal of Strategic Communication*, vol. 8, n. 2, pp. 61-78.
- ZERFASS A., SHERZADA M. (2015), "Corporate communications from the CEO's perspective: how top executives conceptualize and value strategic communication", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 20, n. 3, pp. 291-309.